

## ***Learning Organization Sebagai Prediktor Kesiapan Berubah Organisasi***

**AUDIA JUNITA**

*STIE Harapan Medan*

**MUHAMMAD HERMANSYUR**

*STIE Harapan Medan*

### **Abstract**

*As a public service organization, health center changes required to provide quality health services to the community better. One of the factors that affect the formation of organizational readiness for change is a learning organization. Ideally a learning organization can be a learning facility for its members on an ongoing basis and may direct the member to keep the environment abreast. The transform research is performed to assess whether the health center in the city of Medan has been transformed into a learning organization and how it affects the formation of learning organization change readiness of the organization. This research was the study of causality. Location of the study conducted in 13 health centers Inpatient scattered in the district in the city and sample Medan. Population of health workers in health centers is as much as 195 respondents. Data sourced from primary data and were collected using a questionnaire. The analysis technique used is regression technique. The research proves that the health center in the city of Medan has become a form of organizational learning organizations that do good, so too has the readiness to turn into public service organizations in the health sector in accordance with the demands of the times. Dimensions of organizational learning simultaneously changed significantly influence organizational readiness; with dimensions connecting the organization to its environment is the most dominant influence in shaping the organization's readiness for change.*

**Keywords:** *Learning Organization, Organization Readiness to Change*

### **1. Pendahuluan**

Organisasi sebagai sebuah system terbuka pasti secara langsung maupun tidak langsung mempengaruhi dan dipengaruhi lingkungan. Lingkungan organisasi itu sendiri baik internal maupun eksternal juga selalu berubah. Istilah, tiada yang abadi kecuali perubahan itu sendiri tampaknya sangat tepat.

Sebagai sebuah organisasi pelayanan publik, Puskesmas juga senantiasa dituntut untuk melakukan perubahan sejalan dengan tuntutan perubahan lingkungannya. Berdasarkan penelitian terdahulu yang peneliti lakukan berjudul “Pemetaan Kompetensi SDM Kesehatan Serta Dampaknya Terhadap Kinerja Pelayanan Publik dan Kepuasan Pasien di Pusat Kesehatan Masyarakat (Puskesmas) Kota Medan”, hasilnya menegaskan bahwa kinerja pelayanan publik di bidang kesehatan yang diemban oleh Puskesmas berdampak positif terhadap kepuasan pasien yang dilayaninya (Junita, 2012). Akan tetapi, dengan semakin tingginya tuntutan dan harapan pasien atas kualitas pelayanan di bidang kesehatan di Puskesmas, maka secara umum, pasien di Puskesmas masih merasa tidak puas

atas pelayanan yang diberikan. Untuk itu Puskesmas harus melakukan perubahan, agar dapat memberikan kualitas pelayanan yang lebih baik lagi sesuai harapan masyarakat yang dilayaninya.

Holt (2007) Menjelaskan bahwa kesiapan untuk berubah merupakan hal yang perlu ditinjau sebelum melakukan perubahan organisasi. Karyawan yang merasa siap untuk berubah akan menunjukk perilaku yang menerima atas rencana perubahan yang akan dilakukan organisasi. Dengan kata lain, kesiapan untuk berubah merupakan faktor penting untuk menciptakan kesuksesan perubahan (Armenakis, 1993).

Organisasi yang akan melakukan perubahan sangat memerlukan dukungan karyawan (Eby *et.al.*, 2000). Ketidaksiapan karyawan untuk berubah akan berdampak negati bagi organisasi (Fajrianthi, 2012). Kesiapan organisasi untuk berubah diketahui dari persepsi individu-individu di dalam organisasi akan perubahan yang akan dilakukan (Cunningham *et al.*, 2002; Prochaska et al., 1994).

Banyak ahli yang menyatakan bahwa pembelajaran merupakan prediktor terbaik untuk berhasilnya perubahan organisasional (Argyris, 1982; Schein, 1992; Senge, 1990a, 1993; Ulrich & Wiersema, 1989). Schein (1993) bahkan mengungkapkan bahwa organisasi yang mampu belajar cepat akan dapat beradaptasi terhadap perubahan dengan lebih cepat pula. Hasil penelitian Haque (2008) membuktikan bahwa pembelajaran organisasi berpengaruh signifikan terhadap kesiapan organisasi untuk berubah.

Watkins and Marsick (1993) mendefinisikan *learning organization* sebagai proses pembelajaran yang dilakukan organisasi secara berkelanjutan untuk melakukan perubahan. Beberapa ahli menyatakan bahwa pembelajaran organisasional dapat berlangsung pada tiga level yaitu individu, tim atau kelompok dan level organisasional (Marquardt, 2002; Watkins & Marsick, 1993).

Selain dipengaruhi oleh pembelajaran organisasional, kesiapan organisasi untuk berubah juga akan sangat berbeda jika dianalisis dari perbedaan kondisi sosio demografis individu. Perbedaan usia, jenis kelamin, tingkat pendidikan dan lamanya menjadi anggota organisasi diidentifikasi memiliki pengaruh yang beragam fiturnya terhadap kesediaan organisasi untuk berubah (Haque, 2008).

Miller *et.al* (2006) menyatakan bahwa baru sedikit kajian karakteristik yang mempengaruhi kesiapan organisasi untuk berubah (*organizational readiness for change*). Oleh karenanya penelitian ini dilakukan untuk menganalisis kaitan antara *learning organization* dan kesiapan Puskesmas sebagai sebuah organisasi pelayanan publik untuk melakukan perubahan agar adaptif terhadap perubahan dan tuntutan lingkungannya.

Masalah sekaligus tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis apakah Puskesmas telah mewujudkan dirinya sebagai *learning organization* dan memiliki kesiapan untuk berubah serta ingin menganalisis apakah ada pengaruh *learning organization* terhadap kesiapan untuk berubah organisasi di Puskesmas Kota Medan dan menganalisis apakah ada perbedaan *learning organization* dan kesiapan untuk berubah organisasi berdasarkan karakteristik demografi meliputi usia, jenis kelamin, level pekerjaan dan tingkat pendidikan.

## **2. Kajian Literatur dan Pengembangan Hipotesis Penelitian Terdahulu**

West (1998) melalui penelitiannya "*Comparing Change Readiness, Quality Improvement, and Cost Management Among Veterans Administration for Profit and Non Profit Hospitals*" membuktikan bahwa ada perbedaan *readiness for change organization* rumah sakit yang berorientasi profit dan non profit. Rumah sakit non profit memiliki *readiness for change* yang lebih tinggi dibandingkan dengan yang berorientasi profit.

Wittenstein (2008) dalam disertasinya berjudul “*Factors Influencing Individual Readiness for Change In a Health Care Environment*” berupaya menginvestigasi faktor-faktor yang berpengaruh pada kesiapan organisasi untuk berubah pada level individu, lingkungan kerja dan organisasi. Riset dilakukan di rumah sakit non profit di Timur Laut Amerika Serikat. Variabel karakteristik demografi, kewenangan untuk berubah, praktek-praktek keperawatan, pemberdayaan struktural dan iklim emosional menjadi variabel yang menjadi fokus penelitian. Teknik korelasi dan regresi digunakan untuk menguji hipotesis penelitian. Hasil penelitian membuktikan bahwa factor-faktor individual dan konstekstual menjadi prediktor terhadap kesiapan organisasi untuk berubah.

Penelitian yang dilakukan oleh Haque (2008) berjudul “*A Study of The Relationship Between The Learning Organization and Organizational Readiness For Change*” dengan menggunakan teknik analisis korelasi Product Moment dan Analysis of Variance (Anova) membuktikan bahwa *learning organization* pada level individu, kelompok maupun organisasi berkorelasi signifikan terhadap *readiness for change organization*, tidak ada perbedaan *learning organization* berdasarkan karakteristik demografis responden dari segi usia, jenis kelamin, tingkat pendidikan dan level pekerjaan, namun ada perbedaan kesiapan organisasi untuk berubah jika dianalisis dari karakteristik demografis.

Hanpachern *et al.* (1998) juga membuktikan hal yang sama, bahwa aspek-aspek yang terkait dengan pekerjaan (seperti hubungan antara pemimpin, kekuasaan, penurunan beban kerja) dan aspen non pekerjaan (seperti karakteristik demografi) berpengaruh signifikan terhadap kesiapan organisasi untuk berubah.

Cunningham *et.al.* (2002) melakukan riset di organisasi pelayanan kesehatan, dengan meneliti 654 anggota rumah sakit. Hasil penelitian membuktikan bahwa pekerja yang terlibat secara mendalam dengan pekerjaannya, memiliki keyakinan diri (*self-efficacy*) yang tinggi dan aktif dalam upaya pemecahan masalah di dalam organisasi memiliki kesiapan untuk berubah yang lebih tinggi dibandingkan yang lain.

### **Kesediaan Organisasi untuk Berubah (*Readiness for Change Organization*)**

Kesiapan organisasi untuk berubah (*readiness for change organization*) didefinisikan sebagai sikap komprehensif yang secara simultan dipengaruhi oleh isi, proses, konteks dan individu yang terlibat dalam suatu perubahan, merefleksikan kecenderungan sejauhmana individu untuk menyetujui, menerima, mengadopsi dan rencana spesifik yang bertujuan untuk mengubah keadaan saat ini (Holt *et.al.*, 2007).

Kajian tentang kesiapan organisasi untuk berubah umumnya dilakukan pada level individu khususnya persepsi individu yang ada di dalam organisasi (Cunningham *et.al.*, 2002; Prochaska et al., 1994). Spreitzer (1996) menyatakan bahwa individu secara aktif mempersepsikan lingkungannya lebih dari realitas objek yang sesungguhnya. Holt *et.al.* (2007) menyatakan bahwa kesiapan organisasi untuk berubah seharusnya memang fokus pada kajian level individual karena inisiatif perubahan muncul dari individu-individu dalam organisasi, termasuk pula kegiatan kolektif di dalam organisasi. Organisasi akan menerima atau menolak perubahan adalah melalui tindakan para anggotanya.

Cummings dan Worley (2001) mengemukakan pendekatan manajemen perubahan yang meliputi tahap : motivasi perubahan, penciptaan visi, pengembangan dukungan politis, mengelola transisi, mempertahankan dan melembagakan perubahan dan mengevaluasi perubahan. Kesiapan organisasi untuk berubah (*readiness for change organization*) ada pada tahap motivasi perubahan.

### ***Learning Organization***

Argyris and Schön (1978) menjelaskan istilah *learning organization* dalam konteks perubahan, bahwa sebuah organisasi yang berwujud sebagai *learning organization* tampak ketika anggota organisasi sebagai agen pembelajaran bereaksi terhadap perubahan lingkungan internal dan eksternal organisasi dengan cara mendeteksi dan mengoreksi kesalahan-kesalahan yang terjadi di dalam organisasi.

Dixon (1994) mendefinisikan organisasi pembelajaran sebagai penggunaan proses pembelajaran pada level individu, kelompok dan organisasi untuk melakukan transformasi secara berkelanjutan mengarah pada peningkatan kepuasan stakeholder organisasi. Watkins and Marsick (1993) mendefinisikan *learning organization* sebagai pembelajaran berkelanjutan dan proses transformasi. Worrell (1995) menjelaskan *learning organization* sebagai kultur organisasi melalui mana pengembangan diri individu menjadi yang utama dan tujuan serta visi organisasi dipahami dan didukung oleh semua anggota organisasi. Dalam kerangka pikir ini, aplikasi berpikir system (*systems thinking*) memungkinkan anggota melihat bagaimana organisasi bekerja, membuat rencana dan bekerja sama secara terbuka, dalam tim, untuk mencapai rencana.

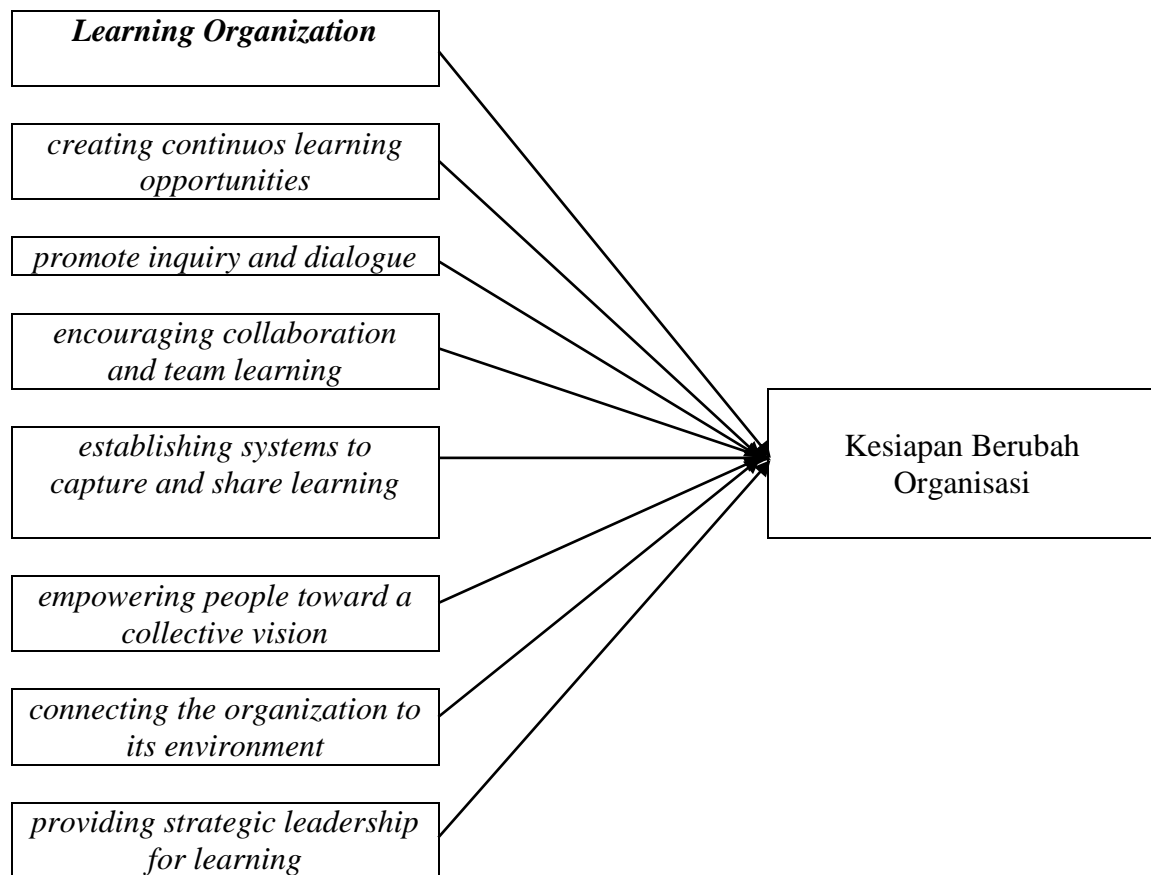
Watkins and Marsick (1993,1996) menguraikan dimensi variabel *learning organization* dalam 7 (tujuh) dimensi meliputi : “ (a) menciptakan peluang pembelajaran berkelanjutan (*creating continuous learning opportunities*), (b) melakukan penyelidikan dan dialog (*promoting inquiry and dialogue*), (c) melakukan kerjasama dan pembelajaran tim (*encouraging collaboration and team learning*), (d) membangun system untuk merangkul dan membagi pembelajaran (*establishing systems to capture and share learning*), (e) memberdayakan orang melalui visi bersama (*empowering people toward a collective vision*), (f) menghubungkan organisasi dengan lingkungan (*connecting the organization to its environment*), and (g) menghasilkan kepemimpinan stratejik untuk pembelajaran (*providing strategic leadership for learning*).

Pada level individual, *learning* didefinisikan sebagai cara orang membuat makna dari situasi yang dihadapinya, cara yang dilakukan untuk menerapkan pengetahuan, sikap dan ketrampilan yang dibutuhkannya untuk bertindak dalam cara-cara yang baru (Watkins & Marsick,1999). Karenanya, *learning organization* butuh untuk menciptakan pembelajaran dan infrastruktur kultural untuk mendukung pembelajaran. Watkins and Marsick mengidentifikasi 2 (dua) dimensi pertama sebagai proses pembelajaran individual yaitu *create continuous learning opportunities* dan *promote inquiry and dialogue*. Pada level kelompok, pembelajaran kelompok meliputi konstruksi pengetahuan baru melalui tindakan kolaboratif. Watkins and Marsick (1999) mengidentifikasi dimensi ketiga yaitu *encouraging collaboration and team learning* sebagai pembelajaran kelompok. Pada level organisasi, Watkins and Marsick (1999) empat dimensi terakhir mewakili pembelajaran organisasional yaitu *establishing systems to capture and share learning*, memberdayakan orang melalui visi bersama (*empowering people toward a collective vision*), menghubungkan organisasi dengan lingkungan (*connecting the organization to its environment*), and menghasilkan kepemimpinan stratejik untuk pembelajaran (*providing strategic leadership for learning*).

## Kerangka Konseptual dan Hipotesis Penelitian

### Kerangka Konseptual Penelitian

Berdasarkan kajian pustaka maka kerangka konseptual penelitian dapat digambarkan pada gambar 2.1.



Gambar 2.1 Kerangka Konseptual Penelitian

### Hipotesis Penelitian

Hipotesis penelitian yang ingin dibuktikan kebenarannya dalam penelitian ini adalah:

- Ha1** : Ada pengaruh *learning organization* terhadap kesiapan organisasi untuk berubah di Puskesmas Kota Medan
- Ha2** : Ada perbedaan *learning organization* berdasarkan karakteristik demografis individu di Puskesmas Kota Medan
- Ha3** : Ada perbedaan kesiapan organisasi untuk berubah berdasarkan karakteristik demografis individu di Puskesmas Kota Medan

### 3. Metode Penelitian

Penelitian ini berdesain studi deskriptif dan analitis dengan variabel penelitian meliputi *Learning Organization* adalah organisasi yang secara proaktif melakukan pembelajaran untuk mendukung pertumbuhan individu, kelompok dan organisasi (Watkins & Marsick, 1993, 1996, 1999). Dimensi *learning organization* (LO) mengacu pada 7 dimensi dalam DLOQ instrument yang dikembangkan oleh Watkins and Marsick (1993,

1996, 1999). Variabel kesiapan organisasi untuk berubah adalah persepsi dan sikap anggota organisasi terhadap perubahan. Dimensi kesiapan organisasi untuk berubah mengacu pada Dunham *et al.* (1989) meliputi 3 (tiga) dimensi.

Populasi dan sampel penelitian adalah sdm kesehatan yang bekerja dan memberikan pelayanan di Puskesmas perawatan yang ada di Kota Medan, jumlah sampel sebanyak 195 responden yang tersebar di 13 Puskesmas perawatan di Kota Medan terdiri dari (Kementerian Kesehatan, 2009) :

1. Kelompok manajemen terdiri dari pimpinan Puskesmas, Kepala Subbag TU, Koordinator Program, Kepala Unit Perawatan.
2. Kelompok Medis/Profesi terdiri dari dokter, dokter spesialis, dokter gigi, apoteker.
3. Kelompok Tenaga Kesehatan Lainnya terdiri dari perawat, bidan, nutrisionis, sanitarian dan asisten apoteker.
4. Kelompok Administrasi terdiri dari bendahara, staf TU, petugas pendaftaran dan pekarya.
5. Kelompok Penunjang terdiri dari supir, satpam dan pramuhusada/*cleaning service* serta tenaga lain yang bertugas sebagai tenaga penunjang pelayanan kesehatan.

Penelitian ini bersumber dari data primer yang dikumpulkan dengan bantuan kuesioner penelitian. Selanjutnya data penelitian dianalisis dengan menggunakan statistik deskriptif dan inferensial. Statistik deskriptif yang digunakan meliputi *means*, tabel distribusi frekuensi. Pengujian hipotesis dengan menggunakan statistik inferensial dilakukan dengan teknik regresi (hipotesis pertama) dan *analysis of variance* (Anova).

#### **4. Hasil dan Pembahasan**

##### **Karakteristik Responden**

Responden penelitian dapat digambarkan profilnya berdasarkan jenis kelamin, usia, usia, pendidikan akhir dan lama bekerja di Puskesmas. Responden didominasi oleh perempuan (86,2 %), berusia 31-40 Tahun (41,0 %), mayoritas dari mereka memiliki pendidikan akhir relatif tinggi yaitu setingkat Sarjana atau sederajat (43,1 %). Mayoritas responden juga sudah relatif lama bekerja di Puskesmas (49,3 %) yaitu lebih dari 8 tahun.

##### **Hasil Uji Kualitas Data Penelitian**

Hasil uji validitas dan reliabilitas instrumen penelitian untuk variabel *learning organization* yang terdiri dari 7 (tujuh) dimensi terbukti valid dan reliabel. Nilai reliabilitas instrumen penelitian untuk dimensi “creating continuos learning opportunities” tampak dari nilai Cronbach Alpha sebesar 0,834 berarti lebih besar dari yang disyaratkan sebesar 0,60 (Ghozali, 2001). Dimensi “promoting inquiry and dialogue” memiliki nilai Cronbach Alpha 0,621; dimensi encouraging collaboration and team learning” nilai Cronbach Alpha 0,610, dimensi “establishing systems to capture and share learning” nilai Cronbach Alpha 0,753, dimensi “empowering people toward a collective vision” nilai Cronbach Alpha 0,757, dimensi “connecting the organization to its environment” nilai Cronbach Alpha 0,740 dan dimensi “providing strategic leadership for learning” nilai Cronbach Alpha 0,821.

Untuk variabel kesiapan berubah organisasi terdiri dari 3 (tiga) dimensi memiliki beberapa item yang tidak valid dan sudah dikeluarkan dari analisa, hasil nilai Cronbach Alpha dimensi “cognitive reaction to change” sebesar 0,756 dengan mengeluarkan 4 item pertanyaan dari keseluruhan 6 item pertanyaan yang diberikan kepada responden, dimensi “affective reactions to change” nilai Cronbach Alpha sebesar 0,755 setelah mengeluarkan 1 item pertanyaan dari analisa serta dimensi “affective behavioral tendency toward

change” nilai Cronbach Alpha sebesar 0,630 dengan mengeluarkan 3 item pertanyaan dari keseluruhan 6 pertanyaan.

### **Hasil Uji Asumsi Klasik**

Sebelum dilakukan uji hipotesis penelitian maka terlebih dahulu penting dilakukan uji asumsi normalitas data (Ghozali, 2001). Uji normalitas dilakukan dengan Kolmogorov-Smirnov Test (KS Test), dikatakan sebaran data normal jika nilai signifikansi KS-Test ada di atas tingkat signifikansi penelitian sebesar 5%. Nilai signifikansi KS-Test sebesar 0,307 artinya di atas tingkat signifikansi 5%, sehingga disimpulkan model penelitian memiliki sebaran data yang normal.

Berdasarkan hasil uji multikolinieritas dan heterokedastisitas atas model hipotesis penelitian, diketahui bahwa tidak terjadi gejala multikolinieritas antar variabel bebas baik dalam model hipotesis pengaruh simultan model penelitian serta pada model regresi tidak terdapat heterokedastisitas.

### **Deskripsi Variabel Penelitian**

#### **Deskripsi Variabel Pembelajaran Organisasional**

Argyris and Schön (1978) menjelaskan istilah *learning organization* dalam konteks perubahan, bahwa sebuah organisasi yang berwujud sebagai *learning organization* tampak ketika anggota organisasi sebagai agen pembelajaran bereaksi terhadap perubahan lingkungan internal dan eksternal organisasi dengan cara mendeteksi dan mengoreksi kesalahan-kesalahan yang terjadi di dalam organisasi. Secara umum, sdm kesehatan di Puskesmas Kota Medan telah melakukan pembelajaran organisasional dengan baik (100,0 %).

#### **Deskripsi Variabel Kesiapan Organisasi Untuk Berubah**

Kesiapan organisasi untuk berubah (*readiness for change organization*) didefinisikan sebagai sikap komprehensif yang secara simultan dipengaruhi oleh isi, proses, konteks dan individu yang terlibat dalam suatu perubahan, merefleksikan kecenderungan sejauhmana individu untuk menyetujui, menerima, mengadopsi dan rencana spesifik yang bertujuan untuk mengubah keadaan saat ini (Holt *et.al.*, 2007). Secara umum, sdm kesehatan di Puskesmas Kota Medan memiliki tingkat kesiapan untuk berubah yang baik (100,0 %).

### **Hasil Uji Hipotesis Pengaruh Simultan Dimensi Pembelajaran Organisasional Terhadap Kesiapan Berubah Organisasi di Puskesmas Kota Medan**

Hasil uji hipotesis pengaruh dimensi pembelajaran organisasional terhadap kesiapan berubah organisasi di Puskesmas Kota Medan, dapat dilihat pada Tabel 1. Dimensi pembelajaran organisasional yang terdiri dari (a) *creating continuous learning opportunities*, (b) *promoting inquiry and dialogue*, (c) *encouraging collaboration and team learning*, (d) *establishing systems to capture and share learning*, (e) *empowering people toward a collective vision*, (f) *connecting the organization to its environment* (g) *providing strategic leadership for learning* secara simultan berpengaruh pada kesiapan berubah organisasi dengan tingkat probabilitas sebesar 0,000 di bawah  $\alpha = 5\%$ . Dari tujuh dimensi pembelajaran organisasional, dimensi keenam yaitu *connecting the organization to its environment* yang berpengaruh dominan terhadap kesiapan berubah organisasi.

**Tabel 4.1**  
**Pengaruh Simultan Dimensi Pembelajaran Organisasional Terhadap Kesiapan Berubah Organisasi di Puskesmas Kota Medan**

Variabel	Koefisien Beta	Standar Error	t- Value	P	Ket.
X <sub>1</sub>	0.057	0,089	0.555	0.580	S
X <sub>2</sub>	0.043	0.089	0.431	0.667	
X <sub>3</sub>	-0.069	0.074	-0.735	0.463	
X <sub>4</sub>	0.068	0.087	0.622	0.535	
X <sub>5</sub>	-0.042	0.075	-0.427	0.670	
X <sub>6</sub>	0.410	0.088	3.846	0.000	
X <sub>7</sub>	-0.005	0.090	-0.049	0.961	
Konstanta	3.317	0.415	7.998	0,000	
R <sup>2</sup> = 19,3 %                      ρ = 0,000                      n = 195                      S = Signifikan					
Dependent Variabel : Kesiapan Berubah Organisasi (Y)					

Sumber : Data Primer Diolah, 2014

#### Hasil Uji Beda *Learning Organization* Berdasarkan Faktor Demografi

Faktor demografi responden dianalisa berdasarkan usia, jenis kelamin, pengalaman dan tingkat pendidikan. Berdasarkan hasil uji beda dengan menggunakan *analysis of variance* (Anova) diketahui bahwa pembelajaran organisasional di Puskesmas Kota Medan hanya berbeda secara signifikan berdasarkan tingkat pendidikan (Tabel 2). Tampak dari nilai signifikansi uji Anova sebesar 0,000 di bawah tingkat signifikansi penelitian ( $\alpha$ ) sebesar 5%.

**Tabel 4.2**  
**Hasil Uji Beda Pembelajaran Organisasional Berdasarkan Tingkat Pendidikan di Puskesmas Kota Medan**

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	9.438	3	3.146	6.255	.000
Within Groups	96.069	191	.503		
Total	105.507	194			

Sumber : Data Primer Diolah, 2014

Sedangkan untuk karakteristik usia memiliki nilai signifikansi sebesar 0,062; jenis kelamin sebesar 0,198 dan pengalaman kerja sebesar 0,166 sehingga bermakna perbedaan usia, jenis kelamin dan pengalaman kerja responden tidak berdampak pada perbedaan *learning organization* di Puskesmas Kota Medan, karena nilai signifikansi ketiga karakteristik demografi tersebut nilainya di atas tingkat signifikansi penelitian sebesar 5%.

#### Hasil Uji Beda Kesiapan Berubah Organisasi Berdasarkan Faktor Demografi

Berdasarkan hasil uji beda dengan menggunakan *analysis of variance* (Anova) diketahui bahwa variabel kesiapan berubah organisasi di Puskesmas Kota Medan hanya berbeda secara signifikan berdasarkan tingkat pendidikan (Tabel 3). Tampak dari nilai signifikansi uji Anova sebesar 0,000 di bawah tingkat signifikansi penelitian ( $\alpha$ ) sebesar 5%.



**Tabel 4.3**  
**Hasil Uji Beda Kesiapan Berubah Organisasi Berdasarkan Tingkat Pendidikan di Puskesmas Kota Medan**

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	5.860	3	1.953	3.615	.014
Within Groups	103.193	191	.540		
Total	109.052	194			

Sumber : Data Primer Diolah, 2014

Sedangkan untuk karakteristik usia memiliki nilai signifikansi sebesar 0,142; jenis kelamin sebesar 0,806 dan pengalaman kerja sebesar 0,144 sehingga bermakna perbedaan usia, jenis kelamin dan pengalaman kerja responden tidak berdampak pada perbedaan kesiapan berubah organisasi di Puskesmas Kota Medan, karena nilai signifikansi ketiga karakteristik demografi tersebut nilainya di atas tingkat signifikansi penelitian sebesar 5%.

### Pembahasan

Kaitan antara pembelajaran dan perubahan diawali oleh pemikiran pokok tentang perubahan yang dikemukakan oleh Lewin (1997). Lewin mengemukakan 3 (tiga) tahap perubahan dimulai dari tahap *unfreezing*, *change* dan *refreezing*. Pada tahap *unfreezing*, anggota organisasi berupaya merestrukturisasi pemikiran, perasaan dan perilaku untuk berubah (Schein, 1996; Senge, 1999). Karenanya tahap *unfreezing*, kesiapan untuk berubah dibutuhkan untuk mengadaptasi pembelajaran baru.

Cummings dan Worley (2001) mengemukakan pendekatan manajemen perubahan yang meliputi tahap : motivasi perubahan, penciptaan visi, pengembangan dukungan politis, mengelola transisi, mempertahankan dan melembagakan perubahan dan mengevaluasi perubahan. Kesiapan organisasi untuk berubah (*readiness for change organization*) ada pada tahap motivasi perubahan.

Tampaknya Puskesmas Kota Medan telah memiliki motivasi atas perubahan dan melampaui tahap *unfreezing* dalam proses perubahan. Holt (2007) Menjelaskan bahwa kesiapan untuk berubah merupakan hal yang perlu ditinjau sebelum melakukan perubahan organisasi. Karyawan yang merasa siap untuk berubah akan menunjukkan perilaku yang menerima atas rencana perubahan yang akan dilakukan organisasi. Dengan kata lain, kesiapan untuk berubah merupakan faktor penting untuk menciptakan kesuksesan perubahan (Armenakis, 1993).

Organisasi yang akan melakukan perubahan sangat memerlukan dukungan karyawan (Eby *et.al.*, 2000). Ketidaksiapan karyawan untuk berubah akan berdampak negati bagi organisasi (Fajrianti, 2012). Kesiapan organisasi untuk berubah diketahui dari persepsi individu-individu di dalam organisasi akan perubahan yang akan dilakukan (Cunningham *et al.*, 2002; Prochaska et al., 1994).

Banyak ahli yang menyatakan bahwa pembelajaran merupakan prediktor terbaik untuk berhasilnya perubahan organisasional (Argyris, 1982; Schein, 1992; Senge, 1990a, 1993; Ulrich & Wiersema, 1989). Schein (1993) bahkan mengungkapkan bahwa organisasi yang mampu belajar cepat akan dapat beradaptasi terhadap perubahan dengan lebih cepat pula. Hasil penelitian Haque (2008) membuktikan bahwa pembelajaran organisasi berpengaruh signifikan terhadap kesiapan organisasi untuk berubah.

Penelitian ini membuktikan hal tersebut, bahwa organisasi yang berwujud sebagai organisasi pembelajar dimana para anggotanya melakukan proses pembelajaran baik sebagai individu, kelompok maupun sebagai anggota organisasi secara keseluruhan akan cenderung siap untuk melakukan perubahan baik dalam aspek kognitif, afektif maupun psychomotorik. Puskesmas Kota Medan terbukti telah menjadi organisasi pembelajar dan secara signifikan berpengaruh positif terhadap kesiapan berubah organisasi.

Tingkat pendidikan sdm kesehatan di Puskesmas Kota Medan yang relatif tinggi juga memberi kontribusi signifikan terhadap *learning organization* dan kesiapan organisasi untuk berubah. Hal ini sejalan dengan penelitian Wittenstein (2008) dalam disertasinya berjudul "*Factors Influencing Individual Readiness for Change In a Health Care Environment*" berupaya menginvestigasi faktor-faktor yang berpengaruh pada kesiapan organisasi untuk berubah pada level individu, lingkungan kerja dan organisasi. Faktor-faktor individual dan kontekstual menjadi prediktor terhadap kesiapan organisasi untuk berubah.

## 5. Kesimpulan dan Saran

### Kesimpulan

Penelitian ini membuktikan dan menyimpulkan beberapa hal berikut:

1. Secara deskriptif dapat disimpulkan bahwa Puskesmas rawat inap di Kota Medan sebagai sebuah organisasi pelayanan publik memiliki tingkat pembelajaran organisasional dan kesiapan berubah organisasi yang relatif baik.
2. Pembelajaran organisasional yang dilakukan sdm kesehatan yang terlibat di dalamnya berpengaruh signifikan terhadap kesiapan berubah organisasi. Tampaknya para anggota Puskesmas sadar betul bahwa harus selalu sejalan dengan perkembangan yang terjadi di dalam lingkungan baik internal maupun eksternal dan melakukan perbaikan untuk mengantisipasi pelayanan kesehatan yang lebih baik.
3. Dimensi *connecting the organization to its environment* yang melekat pada variabel pembelajaran organisasional, berpengaruh paling dominan terhadap kesiapan berubah organisasi.
4. *Learning organization* dan kesiapan berubah organisasi di Puskesmas Kota Medan berbeda secara signifikan berdasarkan tingkat pendidikan. Oleh karena tingkat pendidikan responden relatif tinggi maka Puskesmas mampu mewujudkan dirinya sebagai *learning organization* dan memiliki kesiapan organisasi untuk berubah ke arah yang lebih baik.

### Saran

1. Dibutuhkan studi lebih lanjut yang melibatkan lebih banyak sumber data dan melibatkan berbagai organisasi, termasuk masyarakat, organisasi nirlaba, atau perusahaan lain untuk memberikan generalisasi *learning organization* dan kesiapan berubah organisasi.
2. Data untuk penelitian ini dikumpulkan melalui instrumen survei pada satu waktu. Untuk menyempurnakan diperlukan wawancara mendalam dan pengamatan yang dapat membantu dalam mengumpulkan wawasan dan data yang kontekstual untuk penelitian masa depan.
3. Organisasi pembelajaran dapat dikategorikan menjadi tiga tingkatan: individual, tim atau kelompok, dan organisasi (Watkins & Marsick, 1993, 1996, 1999). Penelitian ini tidak menganalisis perbedaan antara masing-masing tingkatan tersebut. Penelitian lanjutan dapat menganalisis data berdasarkan tiga tingkat yang berbeda dan menguji hubungan di antaranya dengan rinci.

4. Akhirnya, karena organisasi dan praktek belajar mereka selalu berubah, studi longitudinal dari satu atau beberapa perusahaan dapat memberikan wawasan berharga bagaimana organisasi pembelajaran, kesiapan organisasi untuk perubahan, dan variabel faktor demografis berinteraksi antar waktu.

### Daftar Pustaka

- Argyris, C. (1982). How learning and reasoning processes affect organizational change. In P. S. Goodman (Ed.), *Change in organizations: New perspectives on theory, research and practice* (pp. 46–86). San Francisco: Jossey-Bass.
- Argyris, C., & Schön, D. (1978). *Organizational learning: A theory of action perspective*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Armenakis, A. A., Harris S. G., & Mosseholder, K. W. (1993). Creating Readiness for organizational change. *Human Relation*, 46, 681-703.
- Cummings, T. G., & Worley, C. G. (2001). *Essentials of organization development and change*. Cincinnati, OH: South-Western College Publishing
- Cunningham, C. E., Woodward, C. A., Shannon, H. S., MacIntosh, J., Lendrum, B., Rosenbloom, D., et al. (2002). Readiness for organizational change: A longitudinal study of workplace, psychological and behavioral correlates. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 75(4), 377–392.
- Dixon, N. M. (1994). *The organizational learning cycle: How we can learn collectively*. New York: McGraw-Hill.
- Dunham, R. B., Grube, J. A., Gardner, D. G., Cummings, L. L., & Pierce, J. L. (1989). *The development of an attitude toward change instrument*. Paper presented at the Academy of Management Annual Meeting, Washington, DC.
- Eby, L., Adams, D., Russell, J. & Gaby, S. (2000). Perception of organizational readiness for change: factors related to employee's reactions to the implementation of team based selling. *Human relation*, 53(3), 419-28
- Ghozali, Imam. (2001). *Aplikasi Multivariate Dengan Program SPSS*. Semarang, Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hair, J.F.Jr., Anderson, R.E., Tatham, R.L., dan Black, W.C. (2006) *Multivariate Data Analysis*. 3<sup>th</sup> ed. New Jersey: Prentice-Hall Inc.
- Hanpachern, C., Morgan, G. A., & Griego, O. V. (1998). An extension of the theory of margin: A framework for assessing readiness for change. *Human Resource Development Quarterly*, 9(4), 339–350.
- Haque, Md. Mahbulul. (2008). *A Study of Relationship Between The learning Organization and Organizational Readiness For Change*. Dissertation. Pepperdine University
- Holt, Daniel., Armenakis, Field, S., & Harris, G.(2007). Readiness for organizational change the systematic development of a scale. *The journal of applied behavioral science*, Vol. 43 No. 2, 232-255.
- Fajrianthi, Ayu Bianda Pramadani. (2012). Hubungan antara Komitmen Organisasi dengan Kesiapan untuk Berubah pada Karyawan Divisi Enterprise Service (DES) Telkom Ketintang Surabaya. *Jurnal Psikologi Industri dan Organisasi* Vol. 1 No. 02, Juni 2012.
- Kementrian Kesehatan RI. (2009). Keputusan Menteri Kesehatan Republik Indonesia Nomor 857/MENKES/SK/IX/2009 Tentang Pedoman Penilaian Kinerja Sumber Daya Manusi Kesehatan di Puskesmas.
- Lewin, K. (1997). *Resolving social conflicts: And, field theory in social science*. Washington, DC: American Psychological Association.

- Marquardt, M. J. (2002). *Building the learning organization: Mastering the 5 elements for corporate learning* (2nd ed.). Palo Alto, CA: Davies-Black Publishers.
- Marsick, V., & Watkins, K. (2003). Demonstrating the value on an organization's learning culture: The dimensions of the learning organization questionnaire. In K. Watkins, V. Marsick, & J. Johnson (Eds.), *Making learning count! Diagnosing the learning culture in organizations* (pp. 132–151). Newbury Park, CA: Sage Publications.
- Miller, D., Madsen, S. R., & John, C. R. (2006). Readiness for change: Implications on employees' relationship with management, job knowledge and skills, and job demands. *Journal of Applied Management and Entrepreneurship*, 11(1), 3–16.
- Notoatmodjo, Seokidjo. 2003. *Ilmu Kesehatan Masyarakat Prinsip-prinsip Dasar*. Jakarta : PT. Rineka Cipta
- Prochaska, J. O., Velicer, W. F., Rossi, J. S., Goldstein, M. G., Marcus, B. H., Rakowski, W. (1994). Stages of change and decisional balance for 12 problem behaviors. *Health Psychology*, 13, 39–46
- Schein, E. H. (1992). *Organizational culture and leadership: A dynamic view* (2nd ed.). San Francisco: Proquest Info & Learning.
- Schein, E. H. (1993, Winter). How can organizations learn faster? The challenge of entering the green room. *Sloan Management Review*, 24, 85–92.
- Schein, E. H. (1996). Kurt Lewin's change theory in the field and in the classroom: Notes towards a model of managed learning. *Systems Practice*, 9(1), 27–47.
- Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline: The art & practice of the learning organization*. New York: Doubleday
- Senge, P. M. (1993). Transforming the practice of management. *Human Resource Development Quarterly*, 4(1), 4.
- Senge, P. M. (1999). *The dance of change: The challenges of sustaining momentum in learning organizations*. New York: Currency/Doubleday.
- Sianipar, 2006. *Perencanaan Peningkatan Kinerja, Bahan Diklat Staf dan Pimpinan Tingkat Pertama*. Jakarta : Lembaga Administrasi Negara
- Spreitzer, G. M. (1996). Social structural characteristics of psychological empowerment. *Academy of Management Journal*, 39, 483–504.
- Ulrich, D., & Wiersema, M. F. (1989). Gaining strategic and organizational capability in a turbulent business environment. *The Academy of Management Executive*, 3(2), 115–122.
- Watkins, K., & Marsick, V. (1993). *Sculpting the learning organization: Lessons in the art and science of systemic change*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Watkins, K., & Marsick, V. (1996). *In action: Creating a learning organization*. Alexandria, VA: American Society for Training and Development.
- Watkins, K. E., & Marsick, V. J. (1999). Sculpting the learning community: New forms of working and organizing. *National Association of Secondary School Principals: NASSP Bulletin*, 83(604), 78–87.
- West, Timothy D. (1998). Comparing change readiness, quality improvement, and cost management Among Veterans Administration for Profit and Non Profit Hospitals. *Journal of Health Care Finance*; Fall 1998; 25, 1; ProQuest pg. 46.
- Wijayanto, Anjar. 2007. *Efektivitas Pelayanan Pemberian Izin mendirikan Bangunan (IMB)*. Malang: Universitas Merdeka.
- Wittenstein, Robin D. (2008). Factors Influencing Individual Readiness for Change In a Health Care Environment. Dissertation, The George Washington University.
- Worrell, D. (1995). The learning organization: Management theory for the information age or new age fad? *Journal of Academic Librarianship*, 21(5), 351–357.